MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL

REGISTRO DE INFORMACION CATASTRAL DE GUATEMALA

REGISTRO DE INFORMACIÓN CATASTRAL DE GUATEMALA -RIC-

ÍNDICE

Introducción 1
Objetivos 2
Justificación 3
Misión, Visión, Principios y Valores del Registro de Información Catastral de Guatemala -RIC- 3
Marco Legal 4
Aplicación y Finalidad del Manual deEvaluación del Desempeño Laboral 4
Políticas Generales del Manual deEvaluación del Desempeño Laboral 7
Procedimientos para Realizar lasEvaluaciones del Desempeño Laboral 9
Instrumento de Evaluación del Desempeño Laboral 10
Factores a Considerar en la Evaluación del Desempeño 10
Categorías del Instrumento 13
Rangos de Ponderación 13
Personas que Intervienen en el Procedimiento de laEvaluación del Desempeño Laboral. 14
GUIA PARA EL EVALUADOR 15
Procedimiento para Aplicar y Calificar laEvaluación del Desempeño Laboral 15
Entrevista de Retroalimentación de laEvaluación del Desempeño Laboral 17
Conducción de la Entrevista de Retroalimentación 18
Causas o Razones Justificables para No Ser Evaluado 18
Periodicidad de la Aplicación de laEvaluación del Desempeño Laboral 19
Resultados de la Evaluación del Desempeño Laboral 19
Medidas o Gestiones de los Resultados de laEvaluación del Desempeño Laboral 20
Recomendaciones para Evitar Problemas que se Pueden Presentar al Efectuar la Valoración en laEvaluación del Desempeño Laboral 21
Anexos 24

Introducción

La evaluación del rendimiento laboral es una actividad imprescindible y necesaria, el cual sirve como mecanismo para dar seguimiento al desempeño de los trabajadores de las distintas dependencias del Registro de Información Catastral de Guatemala.

Por desempeño se entienden diversas acepciones: el nivel de rendimiento laboral, aportación personal al trabajo asignado, productividad individual, observancia precisa de las normas laborales vigentes, así como dedicación, empeño, laboriosidad y demás atributos de un trabajo individual dedicado y puntual de conformidad con los estándares y cometidos definidos para la persona en su puesto de trabajo.

De acuerdo con el puesto que ocupe, una persona puede ser evaluada en relación al desempeño que obtuvo y el cumplimiento de los objetivos y programas de trabajo, pero también en cuanto a metas de productividad, la precisión con la que cumple sus actividades, el acierto de sus decisiones operativas, el rendimiento que se traduce en aportaciones para la Institución.

Así mismo, la evaluación del desempeño pretende dar a conocer a la persona evaluada, cuáles son sus fortalezas y cuáles son los aspectos que requieren mejorar y enfocarlos hacia el crecimiento y desarrollo continuo, tanto personal como profesional, para impactar sus resultados de forma positiva.

Por lo tanto, se puede decir que la evaluación del desempeño laboral establece el proceso por el cual se estima el rendimiento global del trabajador, durante un tiempo determinado. Cuando el desempeño es satisfactorio o excede lo esperado debe ser reconocido. De manera similar, si el resultado de la medición del desempeño es deficiente, se tomarán las acciones necesarias para mejorar el rendimiento del trabajador.

Objetivos

General

Promover el buen desempeño laboral, a través de la evaluación de aspectos indispensables del puesto de trabajo, favoreciendo el desarrollo laboral y profesional de los trabajadores del RIC, creando una cultura de aprendizaje y mejora continua dentro de cada puesto en específico de la Institución.

Específicos

Considerando lo establecido en el artículo 14 del Reglamento Interno de Trabajo del Registro de Información Catastral de Guatemala, se establecen los siguientes objetivos:

a. Verificar y medir el desempeño de los trabajadores del Registro de Información Catastral de Guatemala, hacia el logro y cumplimiento de sus objetivos, metas y funciones dentro de su puesto de trabajo.

b. Identificar los aspectos del rendimiento del trabajador tanto positivos como los que necesiten ser mejorados y que deben ser reforzados en los puestos de trabajo que de acuerdo a los resultados sea necesario.

c. Fortalecer un compromiso con el trabajador que lo incentive a mejorar su rendimiento y que éste sea de forma constante.

d. Considerar los resultados de la evaluación del desempeño para la detección de necesidades de capacitación y especialización, para la implementación de cursos de capacitación, adecuación de la persona al cargo, incentivos, incrementos salariales, promociones, traslados y remociones.

e. Incentivar al trabajador a continuar desempeñándose de manera eficiente cuando los resultados sean satisfactorios.

Justificación

Proporcionar una herramienta que ayude a la Coordinación de Recursos Humanos y a los jefes inmediatos de cada dependencia del RIC, a obtener una descripción exacta y confiable de la manera en que el trabajador desarrolla sus actividades; así como a la Dirección Ejecutiva Nacional, por ser la máxima autoridad administrativa y responsable final de la autorización de la contratación del personal le servirá para medir el logro de los objetivos de cada uno de los puestos de trabajo que se implementen.

A la vez, es preciso observar el desempeño del trabajador a través de una evaluación periódica que permita determinar su rendimiento y las herramientas que lo ayudarán a corregir en caso que este no sea satisfactorio. De esta manera consolidar un compromiso con el trabajador para su mejora constante y el servicio prestado al usuario interno y externo de la Institución.

El presente manual obedece al cumplimiento que tiene el Registro de Información Catastral de Guatemala dentro de las políticas para la administración de su recurso humano.

Misión, Visión, Principios y Valores del Registro de Información Catastral de Guatemala -RIC-

Misión

Establecer, mantener y actualizar el catastro nacional para constituir un registro público orientado a la certeza y seguridad jurídica de la propiedad, tenencia y uso de la tierra.

Visión

Somos una Institución de servicio autosostenible que genera y administra información catastral confiable. Para múltiples fines, como base para el desarrollo de la nación.

Principios y Valores

• Respeto a la multiculturalidad y a la diversidad.
• Transparencia en el uso de recursos financieros y en el capital humano
• Equidad en el proceso, reconociendo las diferencias de cada uno de las y los actores.
• Confiabilidad en la generación, resguardo, manejo y distribución de información.
• Eficiencia y eficacia en el cumplimiento de sus mandatos.
• Participación activa de las y los actores en los diferentes procesos para la toma de decisiones.
• Servicio de calidad orientado a la satisfacción de los usuarios.

Marco Legal

El fundamento legal para la elaboración del presente Manual y su aplicación se encuentra en el Artículo14. inciso “c” de la Resolución ciento cuarenta y dos guión cero cero uno guión dos mil nueve (142-001-2009), emanada del Consejo Directivo del Registro de Información Catastral de Guatemala -RIC-, texto legal que literalmente norma:

“ARTÍCULO 14. SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO. El RIC establecerá un sistema de evaluación del desempeño para sus trabajadores con los propósitos siguientes:
a. Identificar las necesidades de capacitación y especialización que tendrán un efecto correctivo y motivacional.
b. Para efectos de promoción.
c. Verificar que los trabajadores cumplan con el logro de los objetivos de su puesto de trabajo. Para ejecutar adecuadamente el proceso de evaluación del desempeño, la Dirección Ejecutiva Nacional, deberá emitir un Manual de Evaluación del Desempeño”.

Aplicación y Finalidad del Manual de Evaluación del Desempeño Laboral

La Coordinación de Recursos Humanos aplicará a todos los trabajadores del RIC una evaluación del desempeño en sus actividades de manera objetiva, que persigue un aumento significativo de la productividad en el trabajo y una mejora apreciable en cuanto a la calidad y eficiencia con la que se desarrollan las labores.

Esto redundará en el cumplimiento del objeto y razón de ser del RIC y se reflejará en una más eficiente y eficaz ejecución de las etapas necesarias para el establecimiento, mantenimiento y actualización del catastro nacional.

Aplicaciones

Un sistema de evaluación del desempeño laboral aporta una fuente de información vital para las áreas de desarrollo de los recursos humanos:

A. Selección de personal

A través de la evaluación del desempeño laboral y de acuerdo con los criterios o factores elegidos, se define el perfil en cuanto a capacidades y cualidades de las personas que deberían incorporarse al puesto de trabajo. Por otra parte, logrando el resultado de las evaluaciones de las personas incorporadas con un determinado sistema de selección se puede obtener una referencia sobre la validez y eficacia del referido sistema.

B. Formación, desarrollo y fortalecimiento de competencias

A través del análisis global de las áreas de mejora detectadas en las evaluaciones del desempeño se obtienen datos fundamentales para diseñar un plan de formación y capacitación, siendo la Sección de Bienestar y Desarrollo de la Coordinación de Recursos Humanos quien coordinara su planificación y ejecución, solicitando además la incorporación de los recursos financieros necesarios para el desarrollo de este plan en el presupuesto anual de ingresos y egresos del Registro de Información Catastral de Guatemala.

C. Análisis del potencial del trabajador

Del diálogo que surge entre evaluador y evaluado, y del contraste entre el potencial percibido por el propio individuo y el percibido por el jefe inmediato, se obtiene una información necesaria sobre el valor que una persona puede aportar a la Institución en otros puestos de trabajo diferentes al que en ese momento ocupa.

D. Adecuación de la persona al puesto

Facilita, en lo relativo al rendimiento, la observación del grado de adecuación de la persona al puesto de trabajo. De hecho, hay momentos en los cuales el valor de

una persona no se llega a aprovechar porque está en un puesto de trabajo inadecuado en el que no puede desplegar al máximo todas sus competencias.

E. Planes de carrera administrativa

Una vez identificadas las competencias de un trabajador y observados los resultados conseguidos, se pueden tomar decisiones en cuanto a las posibilidades de promoción dentro de la Institución, hacia un puesto en el que le permita desarrollarse profesional y laboralmente.

F. Comunicación interna

La evaluación del desempeño es un proceso en donde el evaluador y el evaluado intercambian impresiones, el evaluador debe dar a conocer al evaluado lo que la Institución percibe que éste ha aportado, las directrices y resultados esperados, es decir, las aportaciones que se esperan de él para un plazo de tiempo determinado.

G. Motivación del trabajador

La recompensa a través del reconocimiento de los evaluados favorablemente y el apoyo y la guía para mejorar a los evaluados desfavorablemente son un mecanismo que puede facilitar la motivación de los trabajadores del RIC.

Finalidad de la evaluación del desempeño

Un sistema de evaluación del desempeño laboral permite:

A la Institución:

- Establecer un estilo de dirección común.
- Clarificar la importancia y significado de los puestos de trabajo.
- Estimular a las personas para que consigan mejores resultados.
- Valorar objetivamente las contribuciones individuales.
- Identificar el grado de adecuación de las personas a los puestos y optimizar las capacidades personales.
- Mejorar el rigor y la equidad de las decisiones que afectan a la gestión de los recursos humanos (por ejemplo, promoción y retribución).

A los evaluadores:

- Fomentar la comunicación y cooperación con el evaluado.
- Dar sentido a la actividad de los evaluados dentro de la Institución, dándoles a conocer sus puntos fuertes y sus áreas a mejorar.
- Dar información a los colaboradores sobre las prioridades y pautas para el desarrollo de su trabajo.
- Reforzar la sensación de equidad gracias al reconocimiento de los esfuerzos personales.
- Potenciar el conocimiento y las relaciones interpersonales con sus colaboradores.

A los evaluados:

- Desarrollar la comunicación y el conocimiento con su superior inmediato.
- Tener información sobre cómo es percibida su actuación profesional.
- Definir, con su evaluador, planes de acción para mejorar su competencia profesional.
- Conocer los parámetros por los cuales va a ser valorada su actividad laboral.

En definitiva, lo que se persigue a todos los niveles es una gestión eficaz del rendimiento de las personas que se encuentran dentro de la Institución.

Políticas Generales del Manual de Evaluación del Desempeño Laboral

1. El personal del RIC que aplica al Programa de Evaluación del Desempeño Laboral, se considerará a todo aquel trabajador que ha llenado a cabalidad el proceso de reclutamiento y selección de personal y que se encuentre efectivamente nombrado o contratado.

2. Implementar el proceso de evaluación del desempeño laboral que incluye una vez contratada la persona, una actividad de control y seguimiento del rendimiento y contribución del trabajador a los objetivos del RIC.

3. Para todos los puestos de trabajo se deberá desarrollar su correspondiente planificación anual que se encuentre acorde con la planificación institucional. Estos deberán estar alineados con los objetivos de la dependencia a la que pertenezcan.

4. Desarrollar de manera conjunta con el trabajador y su jefe superior la definición de sus objetivos y metas, así como los indicadores y medios de verificación.

5. La labor de supervisión del desempeño de los trabajadores estará bajo la responsabilidad de su jefe inmediato, utilizando como parámetros de referencia los objetivos desarrollados y los indicadores de desempeño y los productos esperados para la posición.

6. Preferentemente una vez al año se realizarán las evaluaciones del desempeño a todos los trabajadores con la planificación de la Coordinación de Recursos Humanos. Esta será realizada por los jefes inmediatos o superiores del trabajador evaluado.

7. Para realizar la evaluación del desempeño se utilizará el instrumento de Evaluación del Desempeño proporcionado por la Coordinación de Recursos Humanos, el cual deberá estar en concordancia con los lineamientos que proporcione la dependencia en donde se aplicará la evaluación, siendo los responsables de realizar la evaluación los jefes inmediatos.

8. La evaluación del desempeño del personal estará encaminada a lograr la superación del trabajador, tanto en su parte de conocimientos del trabajo, como en su disposición a cumplir con exactitud, prontitud, diligencia y calidad de sus atribuciones y lograr una mayor identificación y lealtad hacia el RIC.

9. Las evaluaciones buscarán resaltar primeramente las cosas positivas del desempeño del trabajador, y en segundo término resaltar las debilidades o deficiencias habidas durante el período de evaluación. El mensaje en todo caso es lograr en el personal una mayor contribución al logro de los objetivos y metas del RIC.

10. Las evaluaciones del desempeño laboral del personal podrán ser utilizadas para considerar: a) La determinación de las necesidades de capacitación, dar consejería de ayuda al trabajador, y b) Para determinar la conveniencia de confirmar un trabajador en el puesto de trabajo, o para considerar su retiro de la Institución.

11. Para dar una visión y unidad de dirección y propósito a los objetivos, la Dirección Ejecutiva Nacional establecerá los objetivos anuales del RIC.

Estos se integraran de los planes operativos anuales que las distintas dependencias, programas o proyectos elaboran para cada ejercicio.

- Cada Jefe de dependencia establece los objetivos del cumplimiento acorde con su planificación conjuntamente con sus subalternos. Es importante indicar que estos objetivos deben apoyar los objetivos institucionales.

12. Los objetivos de trabajo a establecer con los trabajadores, deberán tener las siguientes características:

    - Enfatizar los resultados, no las actividades.
    - Contar con indicadores medibles y medios de verificación.
    - Representar un reto para el trabajador, siendo alcanzables.
    - Estar acordados conjuntamente por el trabajador y su jefe inmediato.
    - Contar con los instrumentos de trabajo necesarios para alcanzar los objetivos acordados entre el trabajador y su jefe inmediato.
    - Ser congruentes con los objetivos generales del RIC.
    - Ser revisados periódicamente y re-orientados si es necesario.

Procedimientos para Realizar las Evaluaciones del Desempeño Laboral

Este procedimiento aplica al cumplimiento de los fines apuntados en las políticas anteriores, siendo los siguientes:

1. La Coordinación de Recursos Humanos, previo a la fecha de evaluación notificará a cada jefe de dependencia, indicando el procedimiento que se deberá seguir, los objetivos generales de la misma, y el instrumento de Evaluación del Desempeño a utilizar.

2. La Coordinación de Recursos Humanos, será responsable de coordinar el cumplimiento de las evaluaciones de desempeño en los períodos asignados.

3. Los jefes de dependencia serán los responsables por que se realicen las evaluaciones del personal de su área y dentro del período designado para este fin.

4. La evaluación del desempeño deberá ser realizada por el Jefe Inmediato de la persona evaluada. Los resultados de la evaluación del desempeño practicada siempre deberá ser revisada, discutida y aprobada por el jefe superior de la dependencia y luego trasladar por escrito a la Coordinación de Recursos Humanos los resultados obtenidos y las consideraciones pertinentes.

5. Cuando la posición correspondiente al Jefe inmediato, se encuentre vacante será realizada por el jefe superior de la dependencia.

Instrumento de Evaluación del Desempeño Laboral

La evaluación del desempeño laboral es un instrumento que se utiliza para medir el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos de manera individual como institucional, la que debe basarse plenamente en los resultados de la actividad del trabajador en su puesto de trabajo y no sólo en sus características personales.

Por lo tanto, el método utilizado dentro del RIC se basa en un juicio valorativo entre los aspectos generales de desempeño y comportamiento general requerido para el correcto y adecuado rendimiento dentro del lugar de trabajo, con el fin de detectar las fortalezas y áreas de oportunidad que tienen los trabajadores dentro de la Institución.

Los formatos utilizados por el RIC como instrumentos de la evaluación del desempeño se encuentran contenidos en los anexos A y B del presente manual. Los que podrán ser modificados de acuerdo a las necesidades institucionales, sin necesidad de realizar una modificación al presente Manual, toda vez se cuente con la autorización de la Dirección Ejecutiva Nacional como máximo órgano administrativo de la Institución.

Factores a Considerar en la Evaluación del Desempeño

Los factores o criterios que se deben tomar en cuenta para una evaluación del desempeño laboral son los que tratan de capacidades, habilidades, rasgos personales y de comportamiento que se pueden utilizar para analizar las características personales del trabajador que desarrolla una serie de actividades dentro de la Institución.

Estos factores han sido seleccionados tomando en cuenta la necesidad y naturaleza del servicio de la Institución. Se desglosa cada uno de ellos para describir los comportamientos del trabajador, de tal forma que permitan a los jefes inmediatos evaluar en forma objetiva a los trabajadores a su cargo.

Cabe mencionar, que no todos los factores aplicarán a todos los puestos de trabajo, como por ejemplo el factor de liderazgo, dirección, control, relaciones y colaboración aplican preferentemente a posiciones de gerentes, directores municipales y jefes en general, que administran personal. Los factores son los siguientes:

FACTORES EVALUADOS			
Área de Gestión	**Competencia**	**Aporte Individual**	**Categoría**
Habilidades Funcionales al Puesto de Trabajo 30% (porcentaje asignado al área evaluada)	**Comprensión**	Nivel de desarrollo para llevar a cabo todas sus actividades	A y B
	Organización	Organización en el trabajo	A y B
	Precisión	Calidad y oportunidad de presentación de resultados de sus actividades.	A y B
	Eficiencia	Domina los procesos u operaciones de su dependencia inmediata de trabajo	A y B
	Productividad	Rendimiento Laboral	A y B
	Conocimiento	Conoce la razón, propósito y el impacto que el resultado de su desempeño causa en el cumplimiento de las metas	A y B
		Nivel de dominio en conocimiento de la actividad que desempeña el trabajador en sus actividades	A y B
Habilidades Organizacionales en la Dependencia 40% (porcentaje asignado al área evaluada)	**Trabajo en Equipo**	Interactúa efectivamente en un equipo de trabajo aportando ideas para llegar a un concenso	A y B
	Comunicación	Información oportuna sobre inconvenientes y soluciones	A y B
	Organización	Organiza su trabajo, materiales y equipo necesario para manejar adecuadamente su tiempo y establecer prioridades.	A y B
	Compromiso	Demuestra compromiso con la misión, visión y objetivos institucionales y de su área de trabajo.	A y B
	Orientación a Resultados	Demuestra auto motivación, entusiasmo, dedicación, compromiso y confianza en lograr los resultados esperados. Se esmera por conseguirlos e informarlos.	A y B
Habilidades Comportamentales 30% (porcentaje asignado al área evaluada)	**Puntualidad**	Se presenta a laborar cumpliendo con la jornada laboral establecida en la Institución.	A y B
	Responsabilidades	Cumple con las tareas asignadas y las funciones establecidas en su contratación.	A y B
	Actuación Profesional	Cuida la imagen de la Institución dentro y fuera de las instalaciones del RIC.	A y B
	Iniciativa	Aporta ideas para mejorar los procedimientos del área de trabajo y/o de sus funciones, presenta soluciones a inconvenientes o problemas en el trabajo, así como su colaboración en proporcionar apoyo en actividades que no son de su competencia.	A y B
	Cumplimiento de normas y seguimiento de instrucciones emanadas por sus superiores	Cumple con las normas establecidas por la institución y sabe seguir instrucciones de su superior.	A y B
	Liderazgo	Tiene el impulso para dirigir a su equipo de trabajo a alcanzar los logros planteados de una manera sana.	A
	Dirección	Tiene habilidad para guiar y supervisar. Subraya los procesos de motivación, comunicación y dirección.	A
	Control	Control de desarrollo de los criterios del desempeño, medida de los resultados y toma de acciones correctivas.	A
	Relaciones y Colaboración	Se comunica abiertamente, fomenta la resolución de conflictos, apoya y colabora con su equipo de trabajo, es un ejemplo de respeto y confianza.	A

Categorías del Instrumento

El RIC utilizará dos instrumentos para evaluar el desempeño de su personal según el puesto de trabajo; dicha distinción se hará dependiendo de la categoría del puesto que ocupa dentro de la dependencia el trabajador, siendo estas:

Categoría del Puesto	Categoría de la Evaluación
Gerentes	A
Responsable de Auditoría Interna, Secretaría General y Asesoría Jurídica	A
Directores Municipales	A
Coordinadores de Área	A
Jefes de Unidad o Sección	A
Supervisores	A
Asesores Jurídicos	B
Profesionales que se desempeñen en las diferentes dependencias del RIC	B
Asistente Ejecutivo	B
Asistente Administrativo	B
Asistente Profesional	B
Secretarias y Recepcionistas	B
Técnicos que se desempeñen en las diferentes dependencias del RIC	B
Personal Operativo	B

Rangos de Ponderación

Excelente 90 a 100 puntos	Bueno 80 a 89 puntos	Regular 70 a 79 puntos	Deficiente 0 a 69 puntos
Desempeña a cabalidad y de forma eficiente con los requerimientos del puesto de trabajo.	Desempeña los requerimientos que el puesto de trabajo necesita cubrir.	Desempeña los requerimientos mínimos para ejercer su puesto de trabajo y puede mejorar en los factores que se necesita.	No desempeña los requerimientos mínimos para ejercer su puesto de trabajo.

Nota:

Cada factor o competencia debe ser evaluado sobre 100 puntos, siendo este el punteo máximo, en consecuencia el punteo directo que reciba la persona en el formulario de evaluación, será igual al porcentaje de la evaluación de todos los factores.

Personas que Intervienen en el Procedimiento de la Evaluación del Desempeño Laboral

A. Evaluador

Es la persona responsable de realizar la evaluación del desempeño laboral a sus subalternos, de conducir las entrevistas individuales en donde se compartirán los resultados obtenidos de la evaluación de desempeño y de fijar los objetivos de mejora para el siguiente período a evaluar.

B. Evaluado

Es la persona sobre la que el evaluador realiza la evaluación del desempeño laboral. También debe analizar su actuación y trabajar junto con su evaluador o jefe inmediato en la definición de nuevas acciones y objetivos y dar su conformidad a la evaluación que le han otorgado.

C. Responsable del proceso de la evaluación del desempeño laboral

La Coordinación de Recursos Humanos designará quien será el trabajador responsable dela planificación, coordinación y ejecución del proceso de la evaluación del desempeño, quien, por lo tanto, debe asegurar la adecuación de la técnica, controlar los plazos de realización, analizar las desviaciones, proponer medidas correctivas y extraer las informaciones recibidas. Igualmente, puede actuar como un supervisor a la hora de que surjan conflictos entre el evaluador y el evaluado.

GUIA PARA EL EVALUADOR

Procedimiento para Aplicar y Calificar la Evaluación del Desempeño Laboral

1. Busque un lugar cómodo y asegúrese de no ser interrumpido durante un período de tiempo suficiente para evaluar al personal a su cargo.

2. Utilice el Instrumento de Evaluación del Desempeño Laboral que la Coordinación de Recursos Humanos le indicará.

3. Familiarícese y lea cuidadosamente el cuestionario de evaluación del desempeño.

4. Para empezar a calificar, elija a uno de sus subalternos al azar y anote los datos generales que se le piden en la evaluación.

5. Revise los registros de desempeño, ya sea por debajo o por arriba del promedio esperado, de tal forma que pueda justificar las ponderaciones que anotará en cada variable más adelante.

6. Recuerde el desempeño a calificar, tanto promedio como los extremos de muy buen o muy mal desempeño de la persona que evaluará, durante el período que comprende la evaluación.

7. Si es una segunda evaluación del desempeño, lea los resultados de la anterior y los planes de mejora acordados en esa fecha, de tal forma que se puedan visualizar fácilmente los logros o debilidades actuales.

8. Concéntrese en el desempeño de la persona que evaluará de forma objetiva.

9. Lea detenidamente cada competencia a evaluar y califique con puntajes de 0 a 100 en las casillas de “Valoración Puntaje”.

10. Es importarte informar que de manera automática se obtendrán los resultados de la evaluación del desempeño laboral.

11. Al final del instrumento podrá hacer referencia de los aspectos que se consideran necesarios para un mejor desempeño laboral del evaluado.

12. Cuando finalice el instrumento de evaluación del desempeño laboral, deberá revisar que se encuentre completo, enviando los resultados de la evaluación de manera digital y física (impresa y debidamente firmada y sellada) a la Coordinación de Recursos Humanos en la fecha establecida.

13. Deberá programar la entrevista de la evaluación del desempeño laboral con cada evaluado para una retroalimentación sobre la misma y explicarle la calificación obtenida con hechos concretos. Además, es importante recordarle las cosas buenas que el haya realizado, para hacerle saber que también usted recuerda el buen desempeño.

Como llenar el instrumento de evaluación del desempeño laboral que proporcionará la Coordinación de Recursos Humanos a cada dependencia:

- **Área de identificación**: Se debe colocar los datos que se solicitan, nombre del evaluado, puesto que desempeña, la ubicación de la dependencia a la cual pertenece, nombre y puesto que desempeña el evaluador.

- **Área de valoración de las competencias:** En esta área se da a conocer las instrucciones para llenar la evaluación del desempeño laboral y los rangos de ponderación, para que estos sean tomados en cuenta a la hora de otorgar una ponderación.

- **Área de Evaluación:** En esta área se dan a conocer la competencias que serán evaluadas, el aporte individual de cada una de las mismas, el valor asignado a cada una de las áreas que serán evaluadas, el lugar en donde debe colocar el evaluador la valoración del puntaje otorgado en cada competencia, el promedio y ponderación que automáticamente se obtiene a la hora de ingresa las calificaciones.

- **Área de resultados**: Aquí se encontrará el resultado total de las valoraciones otorgadas en cada competencia, el cual se proporcionará en el siguiente rango: Excelente (90-100); Bueno (80-89); Regular (70-79); Deficiente (0-69). Asimismo, se encontrará un área en donde se podrá hacer referencia de los aspectos que se consideran necesarios para un mejor desempeño laboral del evaluado.

- **Área gráfica de resultados**: En esta área se presentará de forma automática un resumen y una gráfica de las ponderaciones de los promedios obtenidos de la evaluación realizada.

- **Área de retroalimentación**: Es un área exclusiva para la entrevista de la retroalimentación de la evaluación del desempeño laboral; en esta área debe colocarse todos los aspectos importantes de dicha entrevista; la discusión de resultados y el plan de acción entre evaluador y evaluado, así como las observaciones adicionales de la entrevista.

Entrevista de Retroalimentación de la Evaluación del Desempeño Laboral

La entrevista es un diálogo entre el jefe inmediato y el trabajador sobre su actuación y los resultados obtenidos durante un periodo de tiempo determinado, así como su desarrollo personal para mejorar los resultados futuros.

La evaluación del desempeño en el RIC se realizará preferentemente de forma anual o dependiendo de las necesidades institucionales. Para ello se realizará una entrevista de retroalimentación en que se revisará el desempeño del trabajador. Con ella se medirá y evaluará el progreso en el alcance de los objetivos, el jefe deberá retroalimentar al trabajador en cuanto a las fortalezas y debilidades que reflejen los resultados de la evaluación.

Si las conclusiones de la entrevista de retroalimentación son que no se han cumplido los objetivos por alguna debilidad en el trabajador para realizar sus funciones delegadas, el jefe inmediato deberá sugerir acciones concretas que puedan ayudar al trabajador a mejorar sus habilidades en el desempeño futuro. De requerirse capacitación se deberá indicar que tipo y las probables alternativas de capacitación a las cuales se tenga acceso dependiendo la disponibilidad presupuestaria institucional.

Mediante el hincapié en los aspectos deseables del desempeño por parte del trabajador, el evaluador se encuentra en posición de brindar nueva y renovada confianza en su habilidad para lograr sus metas. Este enfoque positivo también capacita al trabajador para hacerse una idea global de los aspectos fuertes y débiles de su desempeño.
Una vez finalizada la entrevista de retroalimentación, el trabajador y su jefe inmediato firman la evaluación para dejar constancia de la revisión efectuada.

Conducción de la Entrevista de Retroalimentación

Se deberá establecer una atmósfera cordial, informal y tranquila para que el personal a ser evaluado se sienta cómodo y pueda hablar en forma libre y abierta. La entrevista puede conducirse de la manera siguiente:

1. Al inicio de la entrevista el evaluador debe señalar y resaltar el desempeño positivo del trabajador y su resultado en la evaluación.

2. Luego debe comentar los factores en los cuales evidenció un bajo desempeño, así como los problemas que influyeron en esa calificación, haciendo una clara diferenciación entre el problema y la persona.

3. Para finalizar la entrevista, se debe hacer un resumen de lo conversado y verificar que existe un acuerdo con el trabajador en relación con las acciones que deberá desarrollar para mejorar su desempeño, así como sobre los objetivos de desempeño futuro que fueron definidos y los cuales serán anotados en la parte de la evaluación.

4. Al finalizar la entrevista, el evaluador debe elaborar un resumen de los puntos principales de la entrevista y conclusiones, para hacer un seguimiento de las acciones acordadas y llevar a la práctica lo establecido.

5. Es conveniente recordar que la entrevista de la evaluación practicada no tiene como meta comunicar y apoyar decisiones administrativas (como incrementos salariales, incentivos, promociones, traslados, etc.), aunque estos aspectos pueden interesar al trabajador, pueden ser abordados en el momento de la entrevista sin que exista un compromiso con respaldo institucional.

Causas o Razones Justificables para No Ser Evaluado

Dentro de las causas o razones por las cuales no pueda ser evaluado algún trabajador del RIC en el momento requerido, de acuerdo a lo planificado por la Coordinación de Recursos Humanos, son las siguientes:

- Personal de primer ingreso: quién se encuentre dentro del período de prueba.

- Personal con ascenso laboral reciente: quién se encuentre dentro del período de prueba.
- Personal que se encuentre con goce de: permiso, algún tipo de licencia, período vacacional, suspensión por el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social -IGSS- o por suspensión disciplinaria. Si existiesen personas contempladas dentro de estas condiciones, deberán ser evaluadas inmediatamente a su retorno.

Periodicidad de la Aplicación de la Evaluación del Desempeño Laboral

La Coordinación de Recursos Humanos programará las fechas de evaluación como mínimo una vez al año, y de considerarse necesario las veces que la Dirección Ejecutiva Nacional disponga y se hará del conocimiento de cada jefe de dependencia la fecha que corresponde para evaluar al personal bajo su cargo.

Resultados de la Evaluación del Desempeño Laboral

Es de suma importancia y un derecho de todos los trabajadores del RIC, conocer el resultado de la evaluación de su desempeño dentro de su lugar de trabajo, con el fin de ser orientado a la mejora de su eficiencia y eficacia en el puesto.

Los resultados positivos y constantes de la evaluación del desempeño laboral pueden ser tomados en cuenta para los ascensos, traslados, incrementos salariales, cursos de capacitación y remociones.

El jefe inmediato debe hacer una retroalimentación y revisar, no discutir, junto al trabajador los resultados obtenidos en cada competencia de la evaluación del desempeño; es importante destacar que el trabajador tiene la responsabilidad de comprometerse a mejorar su desempeño y las competencias calificadas con baja ponderación en un lapso de tiempo determinado por ambas partes (trabajador - jefe inmediato).

Se recomienda que los resultados se den a conocer en forma personal, no grupal, con cada uno de los trabajadores. Es importante que cada trabajador conozca sus fortalezas y debilidades y sobre todo como debe de mejorar en los aspectos de mayor debilidad.

Posteriormente, la Coordinación de Recursos Humanos con el aval de la Dirección Ejecutiva Nacional del RIC enviará por correo electrónico o de manera física a los gerentes, directores municipales, coordinadores de área y jefes en general un informe en el cual se indica el resultado promedio que obtuvo cada dependencia, así como las tarjetas o cartas de felicitación o exhortación de cada evaluado.

Medidas o Gestiones de los Resultados de la Evaluación del Desempeño Laboral

Con los resultados de la evaluación del desempeño, se logrará dar seguimiento al desempeño del trabajador, se verificará la productividad y el rendimiento, se puede observar el nivel de motivación, de identificación y compromiso con la Institución, entre otros aspectos; los cuales pueden ser tomados en cuenta para ascensos, traslados, incrementos salariales, cursos de capacitación y remociones. Las gestiones a realizar en los diferentes casos de desempeño serán:

a. **Excelente 90 a 100 puntos:**

Carta de felicitación de la Coordinación de Recursos Humanos y la Dirección Ejecutiva Nacional. Servirá como insumo en los procesos de ascensos, incentivos, traslados e incrementos.

b. **Bueno 80 a 89 puntos:**

Carta exhortando al trabajador a no bajar su rendimiento sino a mejorarlo. Igualmente tiene la posibilidad de ser tomado en cuenta para ascensos, traslados e incrementos.

c. **Regular 70 a 79 puntos:**

Carta de advertencia para mejorar su rendimiento en un plazo que esté acorde con el plan de contrataciones y las necesidades de evaluación del desempeño. El jefe inmediato puede programar los cursos a los cuales debe de asistir el trabajador.

d. **Deficiente 0 a 69 puntos.**

Se enviará carta exhortando al trabajador a asistir con prontitud y seriedad a las capacitaciones que programará su jefe inmediato para mejorar su rendimiento y

las áreas que debe mejorar. En caso que el trabajador; por segunda vez no apruebe la evaluación, la Coordinación de Recursos Humanos procederá a informar a la Dirección Ejecutiva Nacional del RIC.

Recomendaciones para Evitar Problemas que se Pueden Presentar al Efectuar la Valoración en la Evaluación del Desempeño Laboral

El desarrollo de la entrevista y del propio sistema de evaluación del desempeño puede verse afectado por una serie de dificultades en las que, el evaluador puede caer consciente o inconscientemente, a la hora de realizar la apreciación o valoración del evaluado. Es importante que el evaluador considere los posibles problemas para evaluar de forma objetiva y correcta el desempeño de los trabajadores. Algunos de estos problemas podrían ser:

Tendencia Central. Consiste en evaluar permanentemente a las personas en el punto medio o regular. El evaluador opta por ser neutro en sus valoraciones para evitar la discusión sobre apreciaciones complicadas y, por lo tanto, huir de situaciones conflictivas o para ser equitativo con todos sus subalternos. Por consiguiente, el evaluador debe ser objetivo a la hora de dar la calificación, tratando de no caer en valoraciones neutras, ya que estas calificaciones intermedias no son confiables porque no refleja la realidad del desempeño del trabajador.

Efecto Halo. Se trata de evaluar a una persona por un único factor o criterio que se generaliza. Este se origina principalmente por la dificultad que observa el evaluador a la hora de discriminar entre las diferentes características que se van a calificar. Para no caer en esta problema, el evaluador debe analizar por separado cada criterio o factor.

Actuación Reciente. Es la tendencia a evaluar la actuación del evaluado, fijándose única y exclusivamente en un período cercano. Para evitar esta tendencia es conveniente realizar las reuniones de orientación o seguimiento a lo largo del proceso.

Comportamiento Colectivo. Consiste en evaluar un grupo de trabajo en función de sus resultados, otorgando una misma evaluación para todos sus componentes, teniendo como criterio la equiparación de sus resultados con los de la unidad. Esto podría llevar a dos errores: por un lado, otorgar a uno de los integrantes una

puntuación superior al resto, y por otro, que la puntuación atribuida homogéneamente al grupo, no estuviera comparada equitativamente con la de otros equipos de la dependencia. Este problema se puede evitar si el evaluador observa el comportamiento de los evaluados por separado, y tiene presente cada uno de dichos comportamientos en el momento de la evaluación

Efecto Espejo. Es la tendencia a valorar de forma más positiva a aquellas personas que tienen características, habilidades o criterios más similares o cercanos a los del propio evaluador. Para evitar esta tendencia, el evaluador tiene que ser objetivo a la hora de otorgar una calificación, teniendo en cuenta el actuar del evaluado en su desempeño en todos los aspectos laborales.

Inconsistencia Sistemática. Es la incoherencia o falta de constancia del evaluador para valorar los diferentes criterios o personas. Es importante que el evaluador entienda cada aspecto a evaluar y mantenga una coherencia de la valoración que esté dando a cada competencia.

Primera Impresión. Consiste en dejarse influir por el juicio inicial que se obtiene del evaluado, ignorando otras informaciones que permitieran modificar esa impresión. Para evitar este problema, es importante que el evaluador tenga claro el actuar del trabajador en su puesto de trabajo y no dejarse influir de la primera impresión o prejuicios que tiene del evaluado.

Estos problemas restan objetividad al proceso, así que conocerlas y considerarlas antes de realizar la valoración proporcionará una mayor fiabilidad y validez al sistema de evaluación del desempeño y facilitará el éxito de la entrevista.

La Evaluación del Desempeño es un instrumento que se utiliza para comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos a nivel institucional, así como, de la conducta profesional y el rendimiento de los trabajadores.
Es importante resaltar los aspectos positivos y apoyar al trabajador en sus debilidades.

Elaborado por:	**Revisado por:**	**Autorizado por:**
Licda. María Alejandra de León M. Sección de Bienestar y Desarrollo	Lic. Pedro Humberto Alvizuris R. Coordinación de Recursos Humanos	Consejo Directivo del Registro de Información Catastral de Guatemala, según Resolución 501-001-2018 de fecha 17 de abril 2018.

Anexos

Instrumento A

REGISTRO DE INFORMACIÓN CATASTRAL

Construyendo la seguridad jurídica de la tierra

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL (A)

RENGLÓN 011 Y 022

IDENTIFICACIÓN

Nombre del Evaluado:	
Puesto que Desempeña:	
Ubicación de Dependencia:	
Nombre del Evaluador:	
Puesto que Desempeña el Evaluador:	
Fecha de Evalución:	

VALORACIÓN DE LAS COMPETENCIAS

INSTRUCCIONES: Favor evaluar de manera digital el Desempeño Laboral de su Subalterno.

Favor manejar la información de manera CONFIDENCIAL y no alterar la información solicitada.

RANGOS DE PONDERACIÓN PARA LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO: Excelente (90-100); Bueno (80-89); Regular (70-79); Deficiente (0-69) .

Competencias Funcionales
30% (porcentaje asignado al área evaluada)

Competencia	Aporte individual	Valoración		
		Puntaje	Prom.	Pond.
Comprensión	Nivel de entendimiento para llevar a cabo todas sus actividades.	0	0	0
Organización	Organización en el trabajo.	0		
Precisión	Calidad y oportunidad de presentación de resultados de sus actividades.	0		
Eficiencia	Domina los procesos u operaciones de su dependencia inmediata de trabajo.	0		
Productividad	Rendimiento Laboral.	0		
Conocimiento	Conoce la razón, propósito y el impacto que el resultado de su desempeño causa en el cumplimiento de las metas establecidas en su dependencia y en las áreas de trabajo que se relacionan derivadas de su actividad.	0		
	Nivel de dominio en conocimiento de la actividad que desempeña el trabajador en sus actividades.	0		

Competencias Organizacionales
40% (porcentaje asignado al área evaluada)

Trabajo en Equipo	Interactúa efectivamente en un equipo de trabajo aportando ideas para llegar a un concenso.	0	0	0
Comunicación	Información oportuna sobre inconvenientes y soluciones.	0		
Organización	Organiza su trabajo, materiales y equipo necesario para manejar adecuadamente su tiempo y establecer prioridades.	0		
Compromiso	Demuestra compromiso con la misión, visión y objetivos institucionales y de su área de trabajo.	0		
Orientación a Resultados	Demuestra auto motivación, entusiasmo, dedicación, compromiso y confianza en lograr los resultados esperados. Se esmera por conseguirlos e informarlos.	0		
	70% Subtotal de competencias evaluadas			0

Competencias Comportamentales 30% (porcentaje asignado al área evaluada)				
Competencia	**Aporte individual**	**Valoración**		
		Puntaje	**Prom.**	**Pond.**
Puntualidad	Se presenta a laborar cumpliendo con la jornada laboral establecida en la Institución.	0	0	0
Responsabilidades	Cumple con las tareas asignadas y las funciones establecidas en su contratación.	0		
Actuación Profesional	Cuida la imagen de la Institución dentro y fuera de las instalaciones del RIC.	0		
Iniciativa	Aporta ideas para mejorar los procedimientos del área de trabajo y/o de sus funciones, presenta soluciones a inconvenientes o problemas en el trabajo, así como su colaboración en proporcionar apoyo en actividades que no son de su competencia.	0		
Cumplimiento de normas y seguimiento de instrucciones emanadas por sus superiores	Cumple con las normas establecidas por la institución y sabe seguir instrucciones de su superior.	0		
Liderazgo	Tiene el impulso para dirigir a su equipo de trabajo a alcanzar los logros planteados de una manera sana.	0		
Dirección	Tiene habilidad para guiar y supervisar. Subraya los procesos de motivación, comunicación y dirección.	0		
Control	Control de desarrollo de los criterios del desempeño, medida de los resultados y toma de acciones correctivas.	0		
Relaciones y Colaboración	Se comunica abiertamente, fomenta la resolución de conflictos, apoya y colabora con su equipo de trabajo, es un ejemplo de	0		

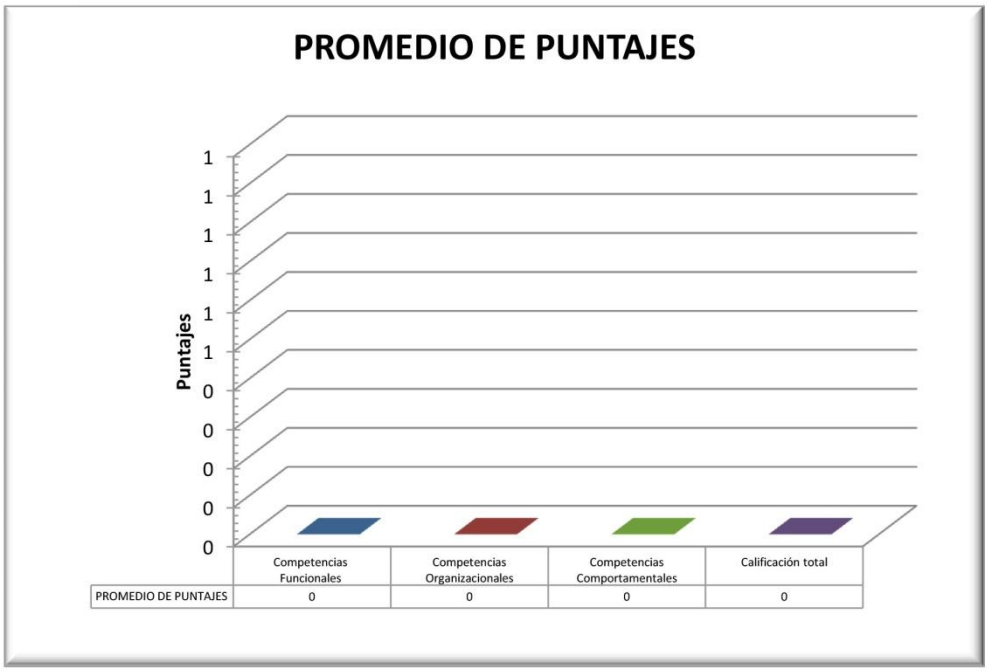
RESULTADO TOTAL (100%)	Valoración
CALIFICACIÓN TOTAL= Σ PODERACIÓN PROMEDIOS	0

VALORACIÓN FINAL DESEMPEÑO:	Deficiente	Regular	Bueno	Excelente
	0 a 69 puntos	70 a 79 puntos	80 a 89 puntos	90 a 100 puntos

Aspectos que considera necesarios para un mejor desempeño:

ÁREA GRÁFICA DE RESULTADOS

Datos de Gráficas	PROMEDIO DE PUNTAJES
Competencias Funcionales	0
Competencias Organizacionales	0
Competencias Comportamentales	0
Calificación total	0



NOMBRE, FIRMA Y SELLO DEL EVALUADOR

Vo. Bo. Jefe Inmediato

ENTREVISTA DE RETROALIMENTACIÓN

Fecha de la entrevista: _____

Discusión de Resultados:
Plan de Acción ¿Necesita Capacitación?:
Observaciones:

NOMBRE Y FIRMA DEL EVALUADO

NOMBRE, FIRMA Y SELLO DEL EVALUADOR

Instrumento B

REGISTRO DE INFORMACIÓN CATASTRAL

Construyendo la seguridad jurídica de la tierra

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL (B)

RENGLÓN 011 Y 022

IDENTIFICACIÓN

Nombre del Evaluado:	
Puesto que Desempeña:	
Ubicación de Dependencia:	
Nombre del Evaluador:	
Puesto que Desempeña el Evaluador:	
Fecha de Evalución:	

VALORACIÓN DE LAS COMPETENCIAS

INSTRUCCIONES: Favor evaluar de manera digital el Desempeño Laboral de su Subalterno.

Favor manejar la información de manera CONFIDENCIAL y no alterar la información solicitada.

RANGOS DE PONDERACIÓN PARA LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO: Excelente (90-100); Bueno (80-89); Regular (70-79); Deficiente (0-69) .

Competencias Funcionales 30% (porcentaje asignado al área evaluada)				
Competencia	**Aporte individual**	**Valoración**		
		Puntaje	**Prom.**	**Pond.**
Comprensión	Nivel de entendimiento para llevar a cabo todas sus actividades.	0	0	0
Organización	Organización en el trabajo.	0		
Precisión	Calidad y oportunidad de presentación de resultados de sus actividades.	0		
Eficiencia	Domina los procesos u operaciones de su dependencia inmediata de trabajo.	0		
Productividad	Rendimiento Laboral.	0		
Conocimiento	Conoce la razón, propósito y el impacto que el resultado de su desempeño causa en el cumplimiento de las metas establecidas en su dependencia y en las áreas de trabajo que se relacionan derivadas de su actividad.	0		
	Nivel de dominio en conocimiento de la actividad que desempeña el trabajador en sus actividades.	0		
Competencias Organizacionales 40% (porcentaje asignado al área evaluada)				
Trabajo en Equipo	Interactúa efectivamente en un equipo de trabajo aportando ideas para llegar a un concenso.	0	0	0
Comunicación	Información oportuna sobre inconvenientes y soluciones.	0		
Organización	Organiza su trabajo, materiales y equipo necesario para manejar adecuadamente su tiempo y establecer prioridades.	0		
Compromiso	Demuestra compromiso con la misión, visión y objetivos institucionales y de su área de trabajo.	0		
Orientación a Resultados	Demuestra auto motivación, entusiasmo, dedicación, compromiso y confianza en lograr los resultados esperados. Se esmera por conseguirlos e informarlos.	0		
	70% Subtotal de competencias evaluadas			0

Competencias Comportamentales 30% (porcentaje asignado al área evaluada)				
Competencia	Aporte individual	Valoración		
		Puntaje	Prom.	Pond.
Puntualidad	Se presenta a laborar cumpliendo con la jornada laboral establecida en la Institución.	0	0	0
Responsabilidades	Cumple con las tareas asignadas y las funciones establecidas en su contratación.	0		
Actuación Profesional	Cuida la imagen de la Institución dentro y fuera de las instalaciones del RIC.	0		
Iniciativa	Aporta ideas para mejorar los procedimientos del área de trabajo y/o de sus funciones, presenta soluciones a inconvenientes o problemas en el trabajo, así como su colaboración en proporcionar apoyo en actividades que no son de su competencia.	0		
Cumplimiento de normas y seguimiento de instrucciones emanadas por sus superiores	Cumple con las normas establecidas por la institución y sabe seguir instrucciones de su superior.	0		

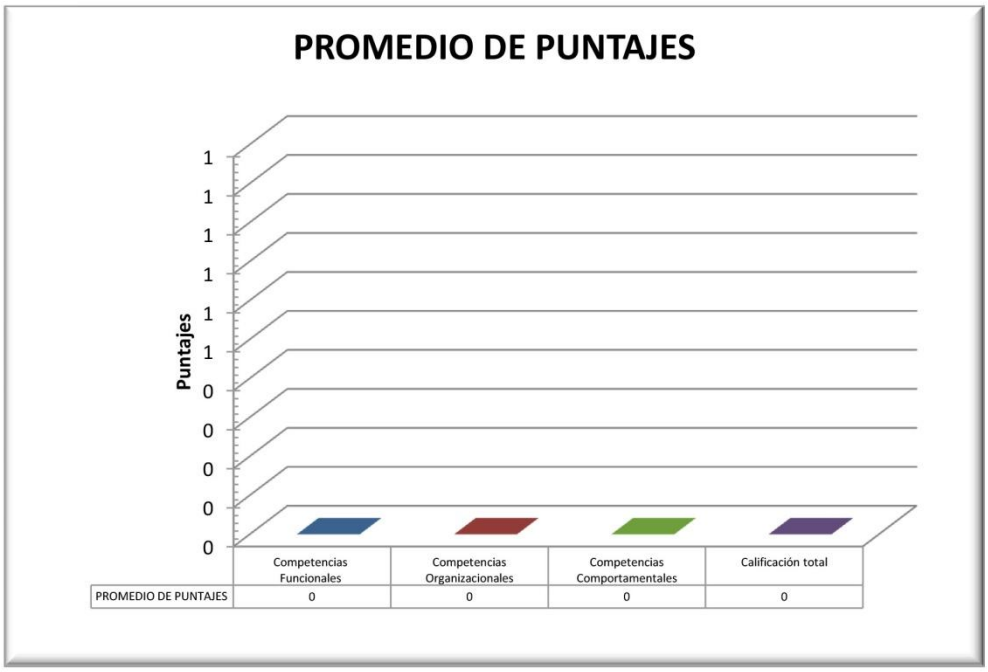
RESULTADO TOTAL (100%)	Valoración
CALIFICACIÓN TOTAL= Σ PODERACIÓN PROMEDIOS	0

VALORACIÓN FINAL DESEMPEÑO:	Deficiente	Regular	Bueno	Excelente
	0 a 69 puntos	70 a 79 puntos	80 a 89 puntos	90 a 100 puntos

Aspectos que considera necesarios para un mejor desempeño:

ÁREA GRÁFICA DE RESULTADOS

Datos de Gráficas	PROMEDIO DE PUNTAJES
Competencias Funcionales	0
Competencias Organizacionales	0
Competencias Comportamentales	0
Calificación total	0



NOMBRE, FIRMA Y SELLO DEL EVALUADOR

Vo. Bo. Jefe Inmediato

ENTREVISTA DE RETROALIMENTACIÓN

Fecha de la entrevista: _____

Discusión de Resultados:
Plan de Acción ¿Necesita Capacitación?:
Observaciones:

NOMBRE Y FIRMA DEL EVALUADO

NOMBRE, FIRMA Y SELLO DEL EVALUADOR